

## **RIESGOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

### **PROJECT MANAGEMENT RISKS**

---

**Lina María Garzon López<sup>1</sup>**

Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio

Bogotá, Colombia, 2018

#### **Resumen**

Este artículo habla sobre la gestión de proyectos la cual es una actividad importante en gran parte de las organizaciones, convirtiéndose en un carácter fundamental en la consecución de los objetivos. Esto permite lograr una optimización con grandes beneficios directos. La gestión de proyectos dispone de una extensa bibliografía y teoría de procedimientos y recomendaciones, generalmente orientadas a empresas las cuales practican diferentes tipos de estrategias para mitigar el impacto que tiene los riesgos dentro de una organización, el riesgo es un área de las menos trabajadas, probablemente debido a su intangibilidad, variedad y complejidad. Existen multitud de complejas teorías que hablan sobre la disminución y control del riesgo, pero carecen de la operatividad necesaria para el día a día de las organizaciones y la realidad comercial frente a la globalización. Esto, prácticamente ha llevado a la mayoría de los gerentes de proyectos y empresas a tratar el riesgo de manera esencial.

---

<sup>1</sup> Negocios Internacionales  
Carrera 33 a # 30-20, Bogotá, Colombia  
linamagarzon@gmail.com

**Palabras clave:** Gestión de Proyectos, Organizaciones, Objetivos, Beneficios, Riesgo, Herramientas.

### **Abstract**

This article talks about the management of projects which is an important activity in a large part of the organizations, becoming a fundamental character in the achievement of the objectives. This allows to achieve an optimization with great direct benefits. Project management has an extensive bibliography and theory of procedures and recommendations, generally oriented to companies that practice different types of strategies to mitigate the impact of risks within an organization, risk is one of the least worked areas, probably due to its intangibility, variety and complexity. There are many complex theories that talk about the reduction and control of risk, but they lack the necessary operativity for the day to day of organizations and the commercial reality in the face of globalization. This has practically led most of the project managers and companies to treat the risk in an essential way.

### **Keywords:**

Project Management, Organizations, Objectives, Benefits, Risk, Tools.

## **Introducción**

La gestión y disminución de los riesgos es la parte principal y fundamental de la dirección, siendo un elemento clave en el proceso de toma de decisiones y ejecución de actividades dentro de las empresas de cualquier sector. Cualquier empresa que vaya a comenzar un nuevo proyecto o segmentación se enfrenta a una serie de riesgos que puede llegar a tener, que pueden ser de infraestructura, equipamiento e instalaciones, formación, suministros y gastos financieros, entre otros, el mejor modo de evitar el fracaso de un proyecto o negocio, que en ocasiones puede llegar a originar la ruina de la organización, es la utilización de ciertas herramientas que permiten gestionar y disminuir los riesgos.

Por lo tanto, los gerentes de proyectos de empresas necesitan una gama de habilidades y herramientas diferentes. En la mayoría de los casos, los gerentes de proyectos y empresas deben contar con habilidades que sean precisas y relevantes al sector en el cual trabajan y se desempeñan. Necesitan habilidades aplicadas de planificación y control de costos, control de tiempo y control de desempeño para equilibrar los objetivos de los proyectos. Los gerentes de proyecto también necesitan conocimientos precisos de gestión de cambios y de gestión de riesgo ya que los proyectos operan bajo condiciones de cambio. (Roberts, 2014)

Como parte de la gestión del riesgo, es preciso definir una política de riesgos dentro de cualquier organización ya que el objeto es el poder mantener los riesgos dentro de unos límites definidos y aceptados. Esta política debe estar de acuerdo con la política de riesgos de la organización, de manera que la identificación y el tratamiento de los riesgos sean consistentes fáciles de manejar, esto se puede hacer a partir de normas generales como ISO y demás, por otro lado el estatuto aduanero (Decreto 390 de marzo 7 de 2016) es el conjunto de normas que regulan las operaciones del comercio exterior y las operaciones aduaneras, este decreto

nace de la necesidad de armonizar normas, operaciones y enunciados aduaneros con los socios comerciales, ya que Colombia no puede seguir asumiendo tratamientos que no son acorde a los compromisos internacionales asumidos por el país en el marco de libre comercio, en lo que tiene que ver con aspectos aduaneros, de esta manera se logró sustentar bajo diferentes legislaciones como el Convenio Internacional para la Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), comúnmente conocido como Convenio de Kyoto de 1992, los acuerdos de facilitación de la Organización Mundial del Comercio (OMC), la normativa de la comunidad andina y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDC) entre otros. (Arias J. I., 2017)

Cuando los riesgos son negativos influyen a su vez negativamente sobre alguno o varios objetivos del proyecto, como, por ejemplo:

- Aumento de los costes del proyecto
- Retrasos de proyecto.
- Disminución de calidad.
- Impacto en el medio ambiente.
- Pérdida o daños a personas o propiedades.
- Otros

Es necesario gestionar estos riesgos de manera que su efecto sobre el proyecto sea mínimo. También existe una concepción de riesgo como oportunidad y aprovechamiento, en cuyo caso se habla de riesgos positivos. En este caso lo que se pretende mediante la gestión de riesgos es incidir sobre los factores que puedan provocar la aparición de estos riesgos, la gestión de los riesgos consta de

cuatro procesos (identificación, análisis, planificación de la respuesta y supervisión y control de riesgos) que a continuación pasamos a describir. (Roberts, 2014)

Se define como riesgo toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones y actividades de una empresa que impidan el logro de sus objetivos, en cumplimiento de su misión y su visión. Se refiere a la variabilidad de los beneficios esperados por los inversionistas. (Prentice Hall, 2007)

## GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

Existen variables importantes dentro de la creación de un proyecto, los riesgos siempre cuentan como la mayor preocupación por parte de un empresario. Dentro de un plan de dirección se tiene en cuenta variables que son proporcionales al enfoque de la empresa, es por esto que se valora desde un inicio el plan de gestión de los riesgos como un tema primordial a tratar dentro de una compañía.

**Imagen 1. Plan para la dirección del proyecto**



**Fuente:** Tomada de (Castaño, s.f.)

Los riesgos de un proyecto tienen su origen en la *incertidumbre* que está presente en todos los Proyectos.

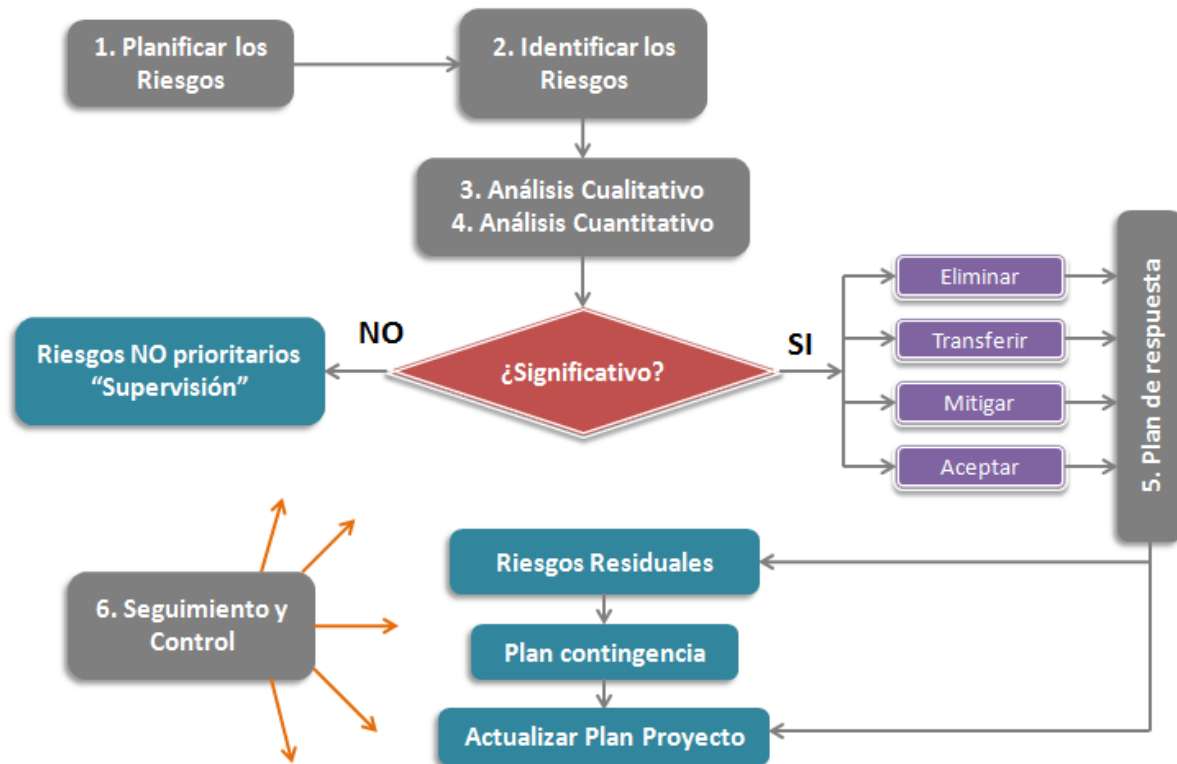
- **Riesgos conocidos** son aquéllos que han sido identificados y analizados. Por lo tanto se hace posible planificar respuestas para ellos.
- **Riesgos desconocidos específicos:** son los que no pueden gestionarse de manera proactiva. Lo que sugiere que el equipo del proyecto deba crear un plan de contingencia.

### **Procesos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto**

- **Planificar la Gestión de Riesgos:** Consiste en definir cómo realizar las actividades de gestión de los riesgos para un Proyecto.
- **Identificar los Riesgos:** Consiste en determinar los riesgos que pueden afectar el Proyecto y documentar sus características.
- **Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos:** Consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores. Evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.
- **Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos:** Consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del Proyecto.
- **Planificar la Respuesta a los Riesgos:** Consiste en desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del Proyecto.

- **Monitorear y Controlar los Riesgos:** Consiste en implementar planes de respuesta a los riesgos. De modo que se rastrean los riesgos identificados y se monitorean los riesgos residuales. Esto permite identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso contra riesgos a través del Proyecto.

**Imagen 2. Control y monitoreo de riesgos**



**Fuente:** Tomada de (Castaño, s.f.)

Para poder tener éxito, una organización debe comprometerse a abordarlo de manera proactiva y consiste a lo largo de la ejecución ya que se presentan

diferentes etapas las cuales determinan decisiones de valor a la hora de manejar riesgos.

Dentro de toda la cadena de Gestión de Riesgos en Proyectos, existe un paso a paso que define el momento donde se debe realizar la ejecución análisis y desarrollo de lo encontrado, de esta manera se logra encontrar diferentes causas, consecuencias y beneficios dentro de un plano más organizado y detallado.

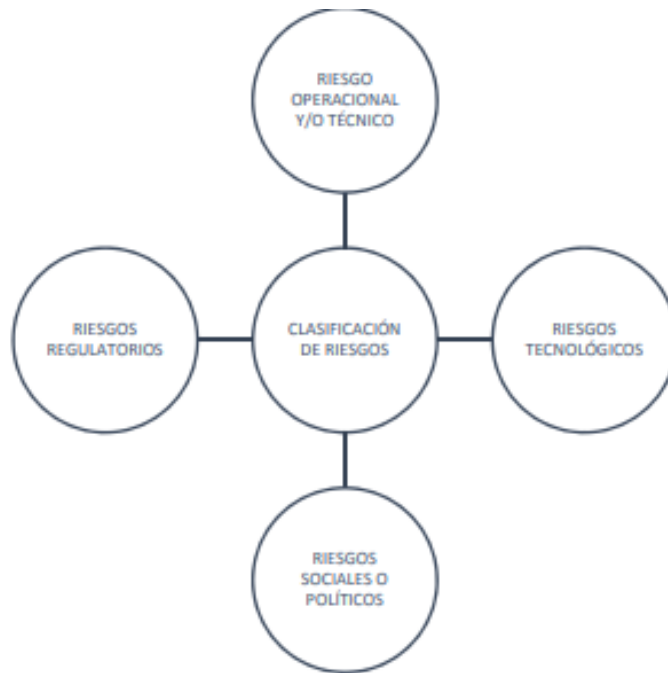
## **CLASIFICACIÓN DE RIESGOS**

Para el desarrollo de la gestión y análisis de riesgos fue necesario entender de qué manera están clasificados los riesgos, para este ejemplo se cita una serie de riesgos los cuales podrían estar aplicados a una empresa, en el cual se realiza una Identificación de Riesgos, un Análisis Cualitativo, Análisis Cuantitativo, y finalmente Planes de Contingencia. (Rosero, 2015)

Depende del objeto de la organización se pueden clasificar los riesgos en diferentes ámbitos los cuales terminan siendo relevantes para el desarrollo de sus actividades, para este ejemplo, se realiza una identificación y clasificación de riesgos, dependiendo de su tipo; para el caso se utiliza la que se muestra en la siguiente imagen. De acuerdo a esto cada proceso se realiza según parámetros que se describen a continuación:



### Imagen 3. Clasificación de Riesgos



**Fuente:** Tomada de (Rosero, 2015)

### **Sistemas de Gestión para disminuir y controlar riesgos**

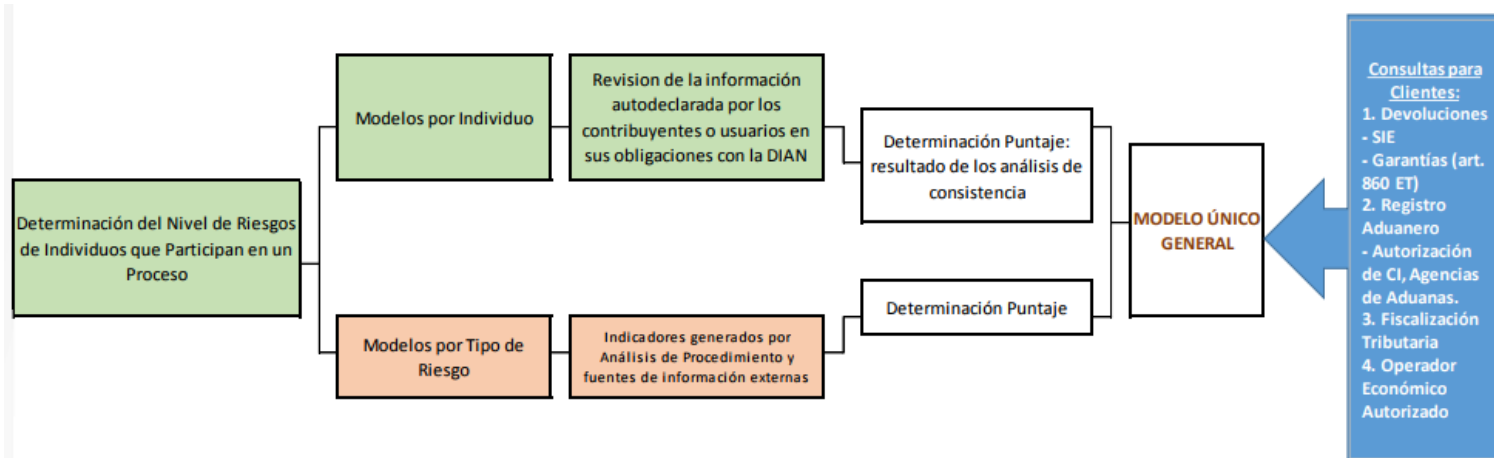
Los riesgos a los cuales se exponen las empresas en la cadena de suministro cada vez son mayores, es por esto, la importancia de identificar y facilitar un sistema de gestión de riesgos el cual ayude a la organización a prever futuras anomalías dentro de sus procesos de importación, este sistema regulará, evaluará y controlará las actividades llevadas a cabo por la empresa facilitando la utilización de recursos, disminuyendo gastos y comprometiendo a la empresa a ejercer una actividad legal.

## Decreto 390 de 2016 - elementos fundamentales de la Gestión del Riesgo

La solvencia económica necesaria que asegure el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.

El sistema de gestión de riesgos se identifica por poseer una evaluación de riesgo bajo, medio o alto, depende de su resultado se emitirá un concepto favorable o en su defecto desfavorable, de igual manera este sistema servirá como instrumento a estos usuarios para que validen el alcance del control respecto a sus actividades de comercio exterior, en cualquiera de sus etapas.

### Imagen 4. Modelo único de riesgos



**Fuente:** Tomada de (Avendaño, 2016)

### **Aplicación del modelo del sistema de gestión de riesgos:**

El presente modelo de gestión de riesgo da a conocer a los usuarios que practican y ejecutan el comercio en Colombia como objetivos fundamentales los delitos de lavado de activos y financiación del terrorismo y contrabando como riesgos para los negocios implementados por los usuarios y despliega las posibles medidas o controles que se pueden implementar para prevenir dichos riesgos.

El usuario debe tener en cuenta que el presente modelo facilita la aplicación del Estatuto Aduanero Colombiano Decreto 390 de marzo 7 de 2016 pero no es de carácter obligatorio, ayuda a las empresas del sector a diseñar y adoptar un Sistema de Administración del Riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando (LA/FT), que puede ser o no tenido en cuenta al momento de adoptar sus propios sistemas, según las características propias de cada empresa, como su actividad, tamaño, procesos o estructura. (-DIAN-, 2016)

Todo esto resulta gracias a la necesidad de proteger un negocio de los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, sin embargo, este tema no se ha reconocido en todos los lugares del país, ni todas las empresas colombianas lo conocen como una responsabilidad empresarial, o una buena práctica, o como una “debida diligencia” que puede presentarse como una oportunidad para el negocio, la vital importancia para que los negocios incorporen medidas preventivas contra los riesgos de (LA/FT) dentro de sus estrategias, políticas, procesos y procedimientos es que los negocios cada vez más se están desarrollando en un campo internacional, un mundo cada vez más globalizado, el cual se enfrenta a diferentes escenarios donde es necesario mantener un mercado sano y sostenible, y esto se facilita con el cumplimiento de las normas y los estándares a nivel internacional facilitando la apertura y la incursión en nuevos mercados.

Estructura del sistema de administración del riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando.

## Etapa 1

### Diagnostico

*“El principal objetivo de esta etapa es comprometer a los dueños y directivos del negocio, conocer el contexto de la entidad, elaborar el diagnóstico del riesgo y definir las metodologías, técnicas, herramientas y fuentes de información para el diseño y adopción del Sistema.”*

*-(Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito -UNODC- y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN-, 2016)*

- Paso 1: Comprometer a los dueños y directivos del negocio:
- Paso 2: Determinar el contexto en el que se desenvuelve la empresa

Este paso comprende 2 puntos importantes: establecer el contexto externo, el contexto interno y establecer el contexto de administración o gestión de riesgos.

El primer punto hace referencia a entender el contexto en que la empresa opera y se desarrolla, es decir, la relación de la empresa con su entorno, para esto es necesario realizar un análisis del entorno económico y jurídico en el que se encuentra la empresa.

El segundo punto consta de identificar de manera racional el contexto organizacional, es decir, conocer la empresa en su interior, conocer sus objetivos y estrategias, para llevar esto a cabo se debe tener en cuenta la plena consideración de la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades.

El contexto interno comprende el direccionamiento estratégico de la empresa el cual consta de (visión, misión, DOFA) donde resultan siendo claves para determinar posibles estrategias de prevención y control de LA/FT; y el entorno interno de negocios de la empresa, como por ejemplo los servicios y productos, los clientes, los diferentes canales de distribución y las áreas geográficas.

(entendidas como áreas geográficas locales o internacionales la entidad presta sus servicios o vende sus productos y las perspectivas de expansión).

Es importante aclarar que para el diseño y adopción de este sistema es importante la inclusión de una estructura organizacional y en los esquemas de gestión de riesgos, funciones y responsabilidades para la gestión de riesgos de LA/FT y contrabando, la cual es importante desarrollar y documentar la estructura corporativa que la soportará. Por otro lado, es necesario definir en el Manual de Prevención de Riesgos de (LA/FT) las funciones y responsabilidades que le deben corresponder a cada una de las áreas de la empresa y a los diferentes entes de control, la empresa debe identificar los requerimientos y proveer los recursos adecuados, incluyendo la asignación de personal entrenado para las actividades de administración, desempeño del trabajo y verificación, incluyendo la revisión interna.

- Paso 3: Determinar los factores de riesgo de (LA/FT) y contrabando

La empresa debe determinar los factores de riesgo de las empresas externas con las que cuenta actualmente que también puedan estar expuestas a sufrir algún daño, estas empresas deben tener algún tipo de relación legal o contractual en desarrollo de su objeto social principal o conexo, entre estas pueden estar: las contrapartes internas, los clientes, los servicios y proveedores.

- Paso 4: Elaboración del diagnóstico del riesgo de LA/FT y contrabando.

La empresa debe diagnosticar en qué situación se encuentra frente a estos puntos mencionados, para que así, de esta manera, se pueda realizar las etapas del ciclo de gestión de riesgo de LA/FT y contrabando en los factores generadores de riesgo los cuales son: productos, contrapartes, canales y áreas geográficas. El primer factor generador de riesgo hace referencia a la operación del objeto social de la empresa, pero es fundamental que la organización tenga en cuenta la

exposición al riesgo generado por las contrapartes, los canales y las áreas geográficas.

- Paso 5: Definición de las metodologías y herramientas para la administración de riesgos de LA/FT y contrabando

En esta etapa la organización debe definir las herramientas y los métodos para la adopción del sistema, es necesario la implementación (si así requiere) de recursos, humanos o monetarios; estos métodos deben ser de carácter cualitativos ya que la empresa posee la experiencia de ejercer la actividad dentro del mercado.

La empresa teniendo en cuenta todos los requisitos de obligación del cumplimiento para adoptar un sistema de gestión de riesgos se encuentra cercano, ya que la empresa puede contar con esta información relevante, está comprometida y mantiene buena relación con sus proveedores internacionales y nacionales, la adopción de este sistema se entenderá como un beneficio de todas las partes las cuales también se benefician de la actividad que ejerce la empresa.

## **CONCLUSIONES**

Es importante monitorear, controlar y hacer revisiones, preparando la identificación para nuevos riesgos. Lo más importante es que los planes de respuesta sugeridos sean utilizados antes de, y no cuando ya han ocurrido los eventos, que es cuando se pueden ver los efectos negativos; es posible asignar una parte de presupuesto para riesgos imprevistos cuando estos se presenten sin haber sido identificados. Es necesario e importante también identificar riesgos positivos que podrían ser oportunidades para la empresa, estos riesgos podrían ser explotados para definir y concretar la oportunidad, compartidos para darle el beneficio a un tercero con mayores capacidades, o mejorar, que sería una estrategia para modificar el tamaño de la oportunidad.

Las organizaciones deberán implementar planes de acción en los cuales tenga en cuenta que la implementación de la mitigación de riesgos puede ser gradual como puede ser de manera inmediata, gracias a los beneficios establecidos para la implementación de los requisitos del modelo de Administración de Riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y contrabando (LA/FT) del mencionado Decreto dentro de una organización, la organización podrá implementar sin ningún problema el sistema ya que cuenta con los métodos necesarios para su implementación, la organización deberá optar por planes de contingencia para los casos que puedan afectar su proceso y tener en cuenta lo establecido para las medidas de la cadena de suministro y perfil de riesgo, teniendo en cuenta que un sistema de gestión funciona eficazmente si todas las personas dentro de la organización están comprometidos y buscan la mejora continua en dentro de sus procesos.

## Bibliografía

- Abreu, J. D. (2 de Septiembre de 2012). *Monitorear y controlar los riesgos*. Obtenido de [http://www.pm-devices.com/Documentos\\_Tecnico/Grupo%20Supervision/11.6.%20Monitorear%20y%20Controlar%20Riesgos%20-%20Seguimiento%20y%20Control.pdf](http://www.pm-devices.com/Documentos_Tecnico/Grupo%20Supervision/11.6.%20Monitorear%20y%20Controlar%20Riesgos%20-%20Seguimiento%20y%20Control.pdf)
- Araoz, S. (25 de Marzo de 2009). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/santiago-araoz-fraser/librecambismo-proteccionismo-153710>
- Arias, J. I. (Junio de 2017). *Regulación aduanera en Colombia*. Obtenido de [http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Libro\\_Aduana\\_jun21.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Libro_Aduana_jun21.pdf)
- Arias, J. I. (Junio de 2017). *Regulación Aduanera en Colombia*. Obtenido de [http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Libro\\_Aduana\\_jun21.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Libro_Aduana_jun21.pdf)
- Avendaño, N. (Abril de 2016). *Gestión de Riesgo*. Obtenido de <http://www.analdex.org/wp-content/uploads/2016/02/3.-Natasha-Avendao-GESTION-DE-RIESGO-ANALDEX.pdf>
- Banco de la República de Colombia. (2006). *La globalización económica*. Bogotá.
- Campos, R. R. (23 de Mayo de 2017). *La Prensa Grafica*. Obtenido de <http://www.laprensagrafica.com/2017/05/23/un-poco-de-historia-sobre-proteccionismo-y-libre-comercio>
- Cano, A. S. (16 de Noviembre de 2016). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/proteccionismo-o-libre-comercio.html>
- Castaño, G. G. (s.f.). *GLADYS GBEGNEDJI*. Obtenido de <https://www.gladysgbegnedji.com/gestion-de-los-riesgos-del-proyecto/>
- DIAN-, O. d.-U.-y. (2016). *Modelo de Administración del Riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Contrabando para el Sector de Comercio Exterior*. Editorial Scripto S.A.S.
- EAFIT. (2017). Recuperado el 17 de MAYO de 2018, de <http://www.eafit.edu.co/cultura-eafit/fondo-editorial/coleccion/academicos/Documents/1er%20CAP%3%8DTULO-IDENTIFICACI%C3%93N%20DE%20RIESGOS.pdf>
- Economía. (07 de Abril de 2015). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-tiene-menos-restricciones-al-comercio-infografia>
- Ferranti, D. d., Lederman, D., & Perry, G. (s.f.). *Comercio para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://web.worldbank.org/archive/website00894A/WEB/PDF/TRADE4-2.PDF>



- García, N. A. (Abril de 2016). <http://www.analdex.org/wp-content/uploads/2016/02/3.-Natasha-Avendao-GESTION-DE-RIESGO-ANALDEX.pdf>. Obtenido de <http://www.analdex.org/wp-content/uploads/2016/02/3.-Natasha-Avendao-GESTION-DE-RIESGO-ANALDEX.pdf>
- Julietta Berenice, J. A. (2016). *La importancia del comercio internacional en Lationamerica*.
- Le Monde Diplomatique. (2003). Obtenido de <http://monde-diplomatique.es/2003/06/chang.html>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito -UNODC- y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN-. (2016). *Modelo de Administración del Riesgo de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Contrabando para el Sector de Comercio Exterior*. Editorial Scripto S.A.S.
- Prentice Hall. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Obtenido de <file:///D:/Downloads/Dialnet-AnalisisDeRiesgoEnProyectosDeInversionUnCasoDeEstu-4749607.pdf>
- ProColombia. (2017). Recuperado el 2018, de <http://www.procolombia.co/ruta-exportadora/>
- Quijano, R. C. (2006). *Administración de riesgos Un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- República, B. d. (2018). <http://www.banrep.gov.co/es/trm>. Bogotá.
- Roberts, W. (2014). *Gestión de Proyectos*. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>
- Rosero, M. d. (2015). *Gestión de Riesgos en la Base de Diseño para Proyectos de Construcción utilizando la Guía PMBOK*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11555/1/Gestion%20de%20Riesgos.pdf>



# FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO			
RIESGOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS			
AUTORES			
Apellidos completos		Nombres completos	
Garzón López		Lina María	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO			
Apellidos completos		Nombres completos	
Souza		Andrés	
PROGRAMA ACADÉMICO			
Nombre del programa		Tipo de programa (marque con una x)	
Negocios Internacionales 7-Grupo 2		Pregrado	<input checked="" type="checkbox"/>
		Especialización	<input type="checkbox"/>
		Maestría	<input type="checkbox"/>
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS	
Bogotá D.C	2018	15	
PALABRAS CLAVES			
Español		Inglés	
Gestión de Proyectos		Project Management	
Organizaciones		Organizations	
Objetivos		Objectives	
Beneficios		Benefits	
Riesgos		Risk	
Herramientas		Tools	
RESUMEN			
(Máximo 250 palabras)			
<p>Este artículo habla sobre la gestión de proyectos la cual es una actividad importante en gran parte de las organizaciones, convirtiéndose en un carácter fundamental en la consecución de los objetivos. Esto permite lograr una optimización con grandes beneficios directos. La gestión de proyectos dispone de una extensa bibliografía y teoría de procedimientos y recomendaciones, generalmente orientadas a empresas las cuales practican diferentes tipos de estrategias para mitigar el impacto que tiene los riesgos dentro de una organización, el riesgo es un area de las menos trabajadas, probablemente debido a su intangibilidad, variedad y complejidad. Existen multitud de complejas teorías que hablan sobre la disminución y control del riesgo, pero carecen de la operatividad necesaria para el día a día de</p>			



las organizaciones y la realidad comercial frente a la globalización. Esto, prácticamente ha llevado a la mayoría de los gerentes de proyectos y empresas a tratar el riesgo de manera esencial.

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE  
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

Lina María Garzón López con C.C. N° 1.233.890.001 de Bogotá actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado), (presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título Riesgos en Gestión de Proyectos elaborada para efectos de optar por el título en Negocios Internacionales

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

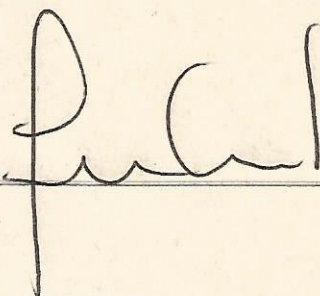
El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá D.C el año 2018 del mes 05 a los 30 días.

**FIRMA**

Firma



C.C. 1.233.890.001 de Blá



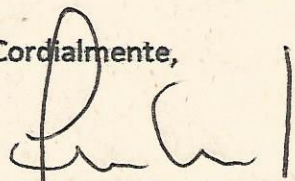
Bogotá D.C., 30 de mayo de 2018

Señores  
Dirección Académica y Empresarial  
**UNIEMPRESARIAL**  
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de  
***Negocios Internacionales***

Cordialmente,

  
c.c. 1233890001 de Bta